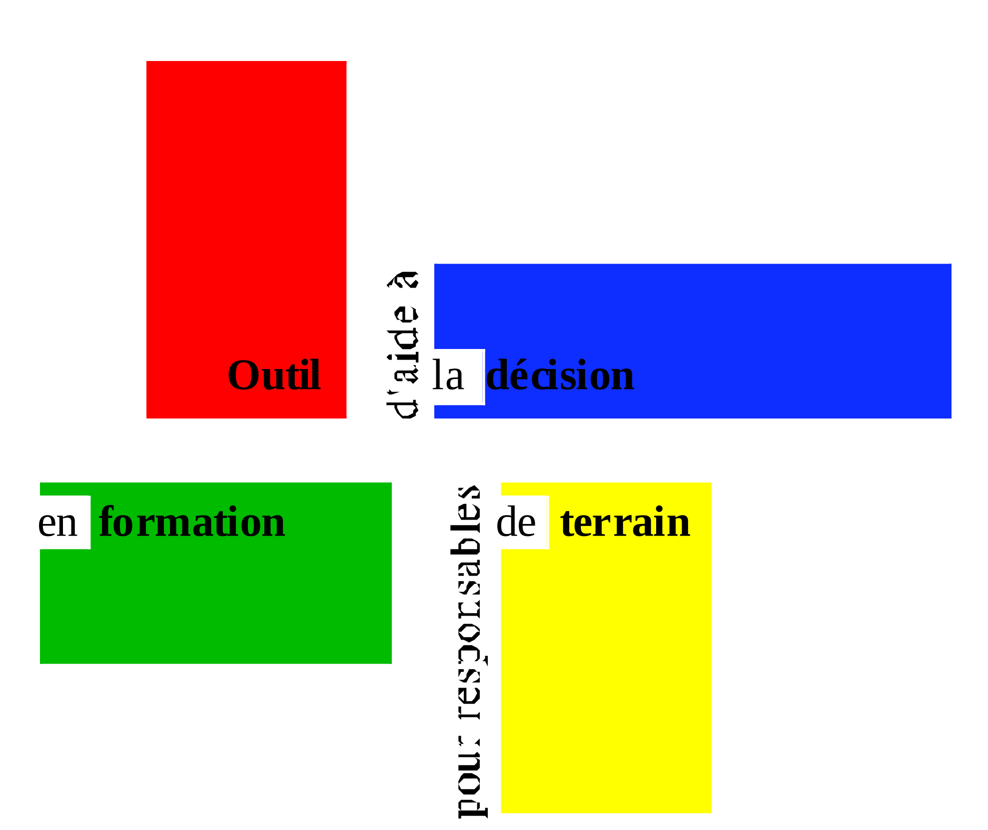
Formalyse


Outil
d'aide à
la décision
en formation
pour responsables
de terrain


Les outils
du BIEF



Bureau d'Ingénierie
en Éducation
et en Formation s.a.

Place des Peintres, 5
1348 Louvain-la-Neuve
BELGIQUE

Formalyse

**Outil d'aide à la décision
en formation
pour responsables de terrain**

Mode d'emploi

Avec la collaboration de
IFPM *Formation*

Version **1.1**

Table des matières

Les raisons d’être de l’outil “Formalyse”

La formation : l’affaire de qui ?

La formation en entreprise — publique ou privée — n’est pas seulement l’affaire des spécialistes de la formation : les membres du service de formation de l’entreprise, le chef du personnel, les organismes de formation, les bureaux de conseil.

Elle est aussi l’affaire des responsables opérationnels du terrain.

Les grands courants d’idées actuels mettent en évidence le rôle essentiel que doivent jouer les professionnels de terrain dans la décision de formation. Pour qu’une formation porte des fruits, il ne faut pas seulement tenir compte des besoins identifiés par la direction de l’entreprise, mais aussi des besoins des unités opérationnelles, et de chacun de ses membres.

Les besoins de ces unités opérationnelles doivent pouvoir s’exprimer, être décodés, être organisés, avant de conduire à une décision.

C’est la visée principale de l’outil “Formalyse”.

La fonction de l'outil

Cet outil s'inscrit dans une optique selon laquelle les décisions en matière de formation sont **soit prises par les responsables opérationnels** de l'entreprise, **soit préparées par eux** avant de remonter vers les niveaux décisionnels de l'entreprise.

Il aide à rassembler les informations utiles à la décision en formation : des informations issues du terrain, et traitées selon des critères spécifiques. En ce sens, il se veut surtout un **outil de communication dans l'entreprise**.

À qui est destiné cet outil ?

Cet outil est destiné à **toute personne susceptible de prendre des décisions en matière de formation.**

Il vise à l'aider à **se poser les questions pertinentes** en vue de **prendre ou de préparer les décisions appropriées** à l'organisation, en fonction de ses besoins et de ceux de ses membres.

Une **formation appropriée** est nécessaire à l'utilisateur, afin de lui permettre d'exploiter l'outil de façon optimale.

La notion d'entité

Il importe de décider à **quelle échelle** sera utilisé l'outil.

Elle dépend de la taille de l'entreprise, et de son organisation interne.

Dans cet outil, le terme **''entité''** désignera **l'unité opérationnelle au niveau de laquelle est menée la réflexion** : une division, une unité, un département, un service, un atelier, ...

Idéalement, une entité devrait comprendre entre 15 et 50 personnes. Ceci n'est toutefois qu'un ordre de grandeur susceptible de varier tant vers le bas que vers le haut en fonction du contexte particulier de l'entreprise.

Des questions à se poser

Lorsqu'il est question de formation dans une entité, les questions que l'on est généralement amené à se poser sont les suivantes.

NIVEAU 1

La formation est-elle une réponse appropriée ?

NIVEAU 2

Qui former ? **À quoi former ?**

NIVEAU 3

Quand former ? **Par qui former ?** **Comment former ?**

Le niveau 1 est un niveau de **décision** de recourir à la formation. Pour y répondre, il faut que l'on ait répondu à une autre question fondamentale “Pourquoi faut-il former ?”.

Le niveau 2 précise les **objectifs** de la formation.

Le niveau 3 précise les **modalités** de la formation.

Limites de l'outil

L'ordre dans lequel on pose ces différentes questions n'est pas sans importance. Il arrive souvent par exemple que l'on se demande "À quoi faut-il former ?" avant ou sans même que la question "Faut-il former ?" ait été posée.

L'outil apporte une réponse aux questions

Faut-il former ?
Qui former ?
À quoi faut-il former ?

... c'est-à-dire aux questions qui se trouvent le plus en amont dans la démarche de prise de décision et qui sont les plus importantes à examiner.

Il apporte également des éléments de réponses aux questions :

Quand former ?
Comment et à quelles conditions former ?

À quoi sert la formation ?

La formation peut poursuivre deux objectifs principaux.

1. La formation peut servir à **résoudre des problèmes courants de performance.** Ces problèmes sont liés à une déficience des compétences nécessaires dans un fonctionnement courant. Dans cette situation, la formation s'inscrit plutôt dans une logique de **réponse à des dysfonctionnements** de l'entité : des retards, des erreurs, des relations interpersonnelles difficiles, etc.

2. La formation peut viser **l'acquisition de compétences nouvelles**, **l'élévation du niveau général de formation**, ou encore **l'accompagnement de changements en cours**, voire même **la préparation, l'anticipation des évolutions à venir** (techniques, économiques, organisationnelles, culturelles et humaines). Dans ce cas, la formation s'inscrit plutôt dans une logique de **contribution à des projets** de l'entité.

Il existe deux types de projets :

- des **projets "agis",** "construits", "élaborés" par l'entité : une nouvelle procédure, une nouvelle organisation, etc.
- des **projets "subis"** par elle : une nouvelle réglementation, une nouvelle norme, une restructuration, etc.

Qu’est-ce qui provoque une formation ?

Deux types de situations peuvent déclencher une action de formation.

1. Une **demande de formation** formulée par un membre du personnel, pour lui-même ou pour quelqu’un d’autre (généralement un ou plusieurs de ses collaborateurs). Dans ce cas, pour être prise en considération, la demande devra être analysée quant à sa pertinence et à son actualité, eu égard aux **dysfonctionnements** et aux **projets** de l'entité.

2. Une **offre de formation**, émanant soit d’un service interne à l’entreprise, soit d’un organisme extérieur. De la même manière que la demande, cette offre demandera à être traitée et analysée quant à sa pertinence et à son actualité, au regard des **dysfonctionnements** et des **projets** de l'entité.

Des concepts de base

Demande et **offre** d'une part**, dysfonctionnement** et **projet** d'autre part, tels sont les concepts de base de cet outil. Ces quatre termes constituent en fait les *voies d'entrées* privilégiées dans le processus d'analyse et de prise de décision en formation[1].

En conclusion, l'outil vise à répondre à 4 questions.

- Une **demande de formation** formulée par un membre du personnel vaut-elle la peine d'être prise en considération ?
- Une **offre de formation** proposée par un organisme de formation (interne ou externe) est-elle intéressante pour l'entité, pour l'entreprise ?
- La formation est-elle une réponse pertinente à un **dysfonctionnement** dans l'entité, dans l'entreprise ?
- La formation peut-elle apporter quelque chose à un **projet** à réaliser dans l'entité, dans l'entreprise ?

---

1 Notons cependant qu'il est possible d'utiliser cet outil, même en l'absence de demande ou d'offre explicite (il suffit dans ce cas de "sauter" les premières pages ou questions posées). L'outil peut alors aider à une réflexion de fond, préalable à toute perspective d'action en termes de formation. Cela étant, les voies d'entrées proposées dans l'outil sont les plus concrètes, celles qui correspondent à l'approche la plus habituelle des responsables opérationnels et fonctionnels en formation.

Caractéristiques de la démarche

Une démarche simple et pratique

L'outil propose une démarche *simple et pratique*, permettant d'apporter une **réponse concrète** aux questions posées. L'analyse proposée est sommaire et rapide dans un premier temps. Elle s'approfondit si nécessaire dans un deuxième temps.

Une démarche systématique

L'outil propose aussi une démarche *systématique, standardisée*, pour lui assurer à la fois son **efficacité**, sa **reproductibilité** (d'un service ou d'une personne à l'autre) et son **accessibilité** à l'ensemble des personnes concernées. Il permet également de conserver une **trace des réflexions** et des **décisions** prises à l'égard de la formation dans l'entité.

Un outil ouvert

Enfin, cet outil se veut résolument *ouvert* afin de pouvoir **convenir** et **s'adapter à la diversité des contextes de formation** présents dans les entreprises concernées. Dans cette perspective, la possibilité est laissée à l'utilisateur de moduler l'outil et les critères proposés à son propre contexte.

En résumé

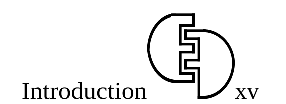
Ce document est un **outil d'analyse des besoins** pour **aider à la décision** en matière de **formation**. Il vise à permettre aux personnes en charge de la formation, à quelque niveau que ce soit, de décider s'il y a lieu d'envisager une ou des actions de formation ou si d'autres types d'actions sont à privilégier, éventuellement en complément de la formation.

L'outil peut être utilisé de deux façons :

- soit comme **outil d'analyse préparatoire** à la décision, qui peut être utilisé par l'ensemble des responsables opérationnels et fonctionnels ayant en charge une entité de l'entreprise : une équipe, un atelier, un service ou un département dans lequel des décisions se prennent en matière de formation ;

- soit comme **outil de décision**, qui peut être utilisé par le responsable ou le directeur de la formation, le responsable des ressources humaines ou le responsable de l'entreprise ou de l'institution.

Modalités d'utilisation de l'outil

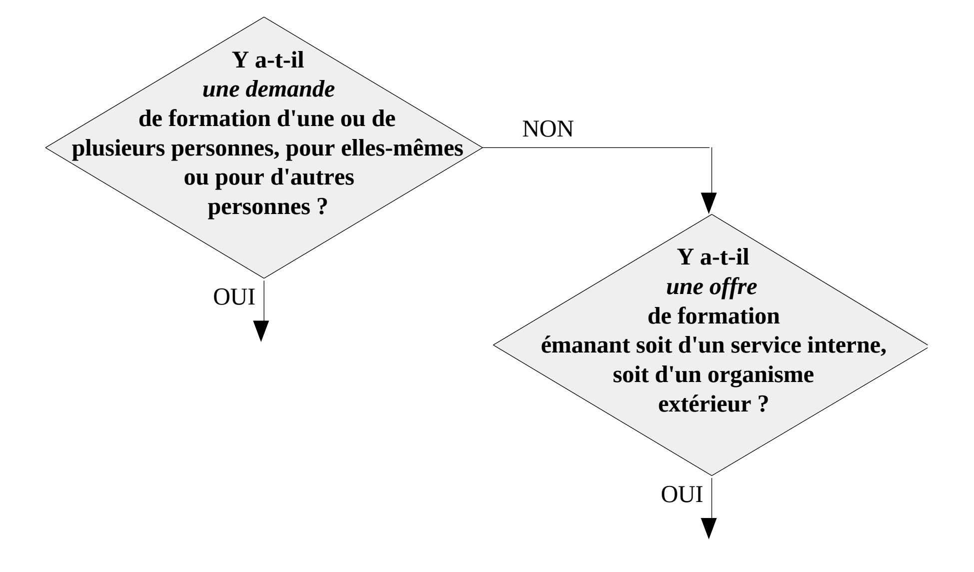


Comment utiliser cet outil ?

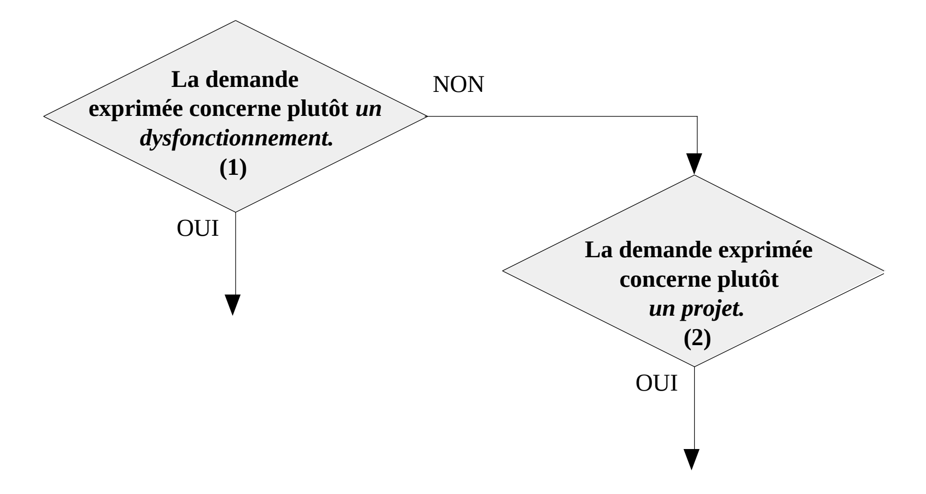
L'outil se présente sous la forme d'un **parcours guidé**, d'une **procédure à suivre**. Ce type de présentation a pour but de montrer la **succession logique des opérations** à effectuer et de faciliter le **cheminement vers la décision à prendre**.

À chacune des opérations, l'outil indique le chemin à suivre, en fonction des réponses apportées aux questions.

Les premières questions proposées permettent de déterminer la voie d'entrée, en demandant d'une part si l'on a affaire à une **demande** ou à une **offre** de **formation**,



et d'autre part si l'on se trouve plutôt dans une approche de type **dysfonctionnement** ou de type **projet**.



On a donc quatre possibilités, qui sont chacune identifiées par une couleur :

1. Demande pour résoudre un dysfonctionnement *rouge*
2. Demande dans le cadre d'un projet *vert*
3. Offre pour résoudre un dysfonctionnement *jaune*
4. Offre dans le cadre d'un projet *bleu*

Lorsque la voie d'entrée est déterminée, il suffit de **suivre le fil de couleur correspondant**, et de poursuivre l'analyse proposée en se référant aux indications fournies.

Un examen rapide et un examen approfondi

Pour chacune des entrées, la démarche proposée est identique.

L'outil propose tout d'abord un **examen rapide** qui permet, sur la base d'un nombre réduit de questions, de diagnostiquer s'il est utile ou non de poursuivre l'analyse.

L'outil propose ensuite un **examen approfondi,** qui permet de réaliser une analyse plus complète des besoins.

Cet examen approfondi se subdivise en 3 étapes :

- un examen du **"souhaitable"** :
  "La formation est-elle bien ce dont nous avons besoin ?" ;

- un examen du **"possible"** :
  "Une formation est-elle faisable pratiquement ?" ;

- un examen des **"conditions de réussite"** :
  "Les conditions sont-elles réunies pour que la formation produise les effets attendus ?".

Des obstacles majeurs et des obstacles mineurs

En cas de réponse négative à certaines questions qu'il posera, l'utilisateur peut être amené à rencontrer un obstacle à la formation, c'est-à-dire un problème, une contrainte, ...

Cet obstacle peut être plus ou moins important. Nous parlerons alors d'obstacle **majeur** et **mineur**.

Des actions d'appui ou de remédiation sont proposées pour les obstacles jugés mineurs.
Les obstacles jugés majeurs conduisent soit à un report de l'analyse, soit à une nouvelle réflexion de fond, intégrant d'autres réponses que la formation, soit à un rejet de la formation (dans ce dernier cas, l'analyse s'arrête là).

Apprécier un obstacle et son importance est une opération complexe, qui implique de prendre en considération la situation et le contexte spécifiques de l'entité.

C'est pourquoi **le choix est laissé à l'utilisateur** de déterminer si l'obstacle est mineur ou majeur pour l'entité.

Des outils d'appoint

Certaines questions posées dans les arbres de décision sont des questions relativement complexes. C'est pourquoi il est proposé, pour y répondre, de se référer à des outils d'appoint.

Ces outils d'appoint, au nombre de 7, présentent :

- soit une démarche d'aide à la réflexion ;
- soit un ensemble de critères qui permettent d'opter pour une réponse positive ou négative aux questions posées.

Des critères opérationnels, parfois même chiffrés, sont proposés par les experts du BIEF à titre de référence. Ils peuvent être adaptés ou ajustés en fonction du contexte spécifique de l'entreprise.

Une feuille de route

Une feuille de route accompagne l'outil, permettant de consigner les résultats intermédiaires ainsi que les conclusions et décisions prises sur la base de l’outil.

Cette feuille de route a un triple but :

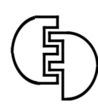
- conserver la trace écrite des **conclusions** et **décisions** prises, en termes opérationnels (**un responsable, une action, un délai**) ;
- constituer un support de **communication** avec les acteurs concernés, et en particulier avec la hiérarchie ;
- préparer les éléments à rassembler ultérieurement dans le **cahier des charges** de la formation.

Dans quel cadre s'inscrit la conception de l'outil ?

Au départ, cet outil a été conçu par le BIEF pour les entreprises du secteur de l'industrie des fabrications métalliques, mécaniques, électriques, électroniques et de la transformation des matières plastiques (Fabrimétal Région wallonne).

Une première version de l'outil a été conçue à la demande de l'Institut de Formation Postscolaire des Fabrications Métalliques (IFPM) pour aider les entreprises membres de ce secteur à mieux cerner les besoins en formation de leurs travailleurs.

Une seconde version a été développée et expérimentée par les experts du BIEF.



L’outil “Formalyse”